ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XL, 21 SECTIO H 2006

Wydział Ekonomiczny UMCS

AGNIESZKA IZABELA BARUK

Marketingowa orientacja współczesnego przedsiębiorstwa a jego zdolność kreowania wartości oczekiwanej przez odbiorców zewnętrznych i wewnętrznych

Marketing Orientation of a Contemporary Enterprise and its Capability of Creating Values Expected by Outer and Inner Customers

Abstract: W artykule zostały przedstawione zagadnienia związane z marketingową orientacją współczesnego przedsiębiorstwa. Wskazano w nim działania, których stosowanie przesądza o praktycznej realizacji orientacji marketingowej oraz cechy przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo, wśród których ważne miejsce zajmują czynniki niematerialne związane z pracownikami jako adresatami marketingu personalnego. Podkreślono także fakt występowania wielu barier obniżających zdolność przedsiębiorstwa do kreowania wartości, jeśli działa ono niezgodnie z zasadami nowoczesnej orientacji marketingowej. W artykule wskazano ponadto korzyści, jakie może osiągnąć współczesna organizacja dzięki kreowaniu wartości oczekiwanych przez nabywców wewnętrznych i zewnętrznych.

ORIENTACJA MARKETINGOWA PRZEDSIĘBIORSTWA I JEJ CECHY
Marketing orientation of an enterprise and its features

Konsekwencją dynamicznych zmian zachodzących na rynku jest konieczność elastycznego dostosowywania się do nich przez przedsiębiorstwa. Wyrazem takiej adaptacji jest umiejętność przewartościowania stosowanych dotychczas zasad i priorytetowego traktowania obszarów działania, które decydują obecnie o możliwościach kreowania wartości cennych dla nabywców wewnętrznych i zewnętrznych, co determinuje rozwój przedsiębiorstwa. Dlatego istotne jest przedstawienie cech, jakie powinny charakteryzować współczesne przedsiębiorstwo oraz ich roli w dynamicznym rozwoju danej organizacji. Zdaniem autorki

każde przedsiębiorstwo musi być zorientowane marketingowo, co oznacza, że powinno ono funkcjonować na podstawie świadomego, konsekwentnego i kompleksowego wdrażania szeregu działań, wśród których do najważniejszych należą[1]:

1) satysfakcjonowanie wszystkich partnerów, w tym zwłaszcza nabywców wewnętrznych i zewnętrznych,
2) przekazywanie im stałych uprawnień decyzyjnych i rozwój wzajemnego wspomagania się,
3) formowanie ludzi przez wyposażenie ich w niezbędne kompetencje i umiejętności,
4) kształtowanie wewnętrznych relacji,
5) stymulowanie indywidualnej kreatywności,
6) wzbudzanie dążenia do harmonijnej pracy w zespołach mających coraz częściej wielodyscyplinarny charakter,
7) wprowadzanie systemów ocen i wynagrodzeń doceniających działanie na rzecz satysfakcjonowania klientów[2], zachowań zorientowanych na klienta oraz umiejętności pracy zespołowej,
8) występowanie zwierzchników bardziej w roli trenerów, koordynatorów, opiekunów i szkoleniowców niż administratorów i kontrolerów,
9) udostępnianie w klimacie wzajemnego zaufania wszystkim współpracownikom wszelkich użytecznych informacji,
10) wdrażanie systemów informatycznych zdolnych do działania w sieci i upowszechniania komunikacji poziomej,
11) podkreślanie konieczności nawiązywania i podtrzymywania bezpośrednich bliskich relacji interpersonalnych.

Badania przeprowadzone przez miesięcznik „Fast Company" pozwoliły na stworzenie listy 25 firm (głównie amerykańskich) odnoszących wyraźne sukcesy rynkowe. Kursy ich akcji w okresie pięcioletnim (do 01.04.2003 roku) wzrosły przeciętnie o 111%, podczas gdy w tym samym czasie wartość głównego wskaźnika giełdy amerykańskiej spadła o 9%. Wśród 10 cech wyróżniających wspomniane przedsiębiorstwa znalazły się między innymi[3]:

1) wytworzenie silnych więzi emocjonalnych z klientami,
2) stworzenie atrakcyjnych warunków pracy,
3) gotowość do zmian,
4) wygrywanie bitwy o talenty,
5) szybkość działania,
6) autentyczne przywództwo na wszystkich szczeblach.

---

[1] Por. J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 346–347.

[2] Oczywiście w tym kontekście jako klienta należy rozumieć odbiorcę działań z zakresu marketingu transakcyjnego.

[3] *Na czym opierają się regularne sukcesy?*, „Zarządzanie na Świecie" 2003, nr 8, s. 10–12.

Należy podkreślić wyraźnie widoczną rolę więzi nie tylko zawodowych, ale przede wszystkim emocjonalnych, których zaistnienie pozwala pracownikom utożsamiać się z firmą, co prowadzi do zaangażowania w realizację wspólnych celów. Relacje emocjonalne mogą jednak powstać dopiero wtedy, gdy firma postrzegana jest jako atrakcyjny pracodawca, dzięki czemu z kolei potencjalni pracownicy sami wykazują inicjatywę, aby znaleźć w niej zatrudnienie. Po wejściu do danej organizacji nie wykazują oporu przed zmianami, gdyż ufają swoim współpracownikom i przełożonym, którzy postępują jak prawdziwi przywódcy, a nie szefowie.

Przywódca jest bowiem w takim stopniu autorytetem dla pracownika, w jakim pomaga innym ludziom odgrywać ważną rolę w organizacji, utrzymuje bezpośrednie kontakty z podwładnymi, wyzwala w nich energię i chęć do działania obecną w każdym człowieku, respektuje interesy wszystkich jednostek i grup, a źródłem jego autentycznej satysfakcji są wyrazy uznania za spełnianie wymienionych działań. Ceni zatem produkt niematerialny, nie dąży jedynie do osiągania korzyści finansowych.

Aby przedsiębiorstwo mogło zostać uznane za zorientowane marketingowo, poza wymienionymi wcześniej cechami, zdaniem autorki, należy dodać konieczność identyfikowania potrzeb poszczególnych członków organizacji, wspólnego określania celów firmy (aby ich realizacja pozwalała na równoległe osiąganie dążeń poszczególnych pracowników) oraz monitorowania stopnia zaspokojenia zidentyfikowanych oczekiwań.

Znaczenie miękkich czynników i ich wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do kreowania wartości oczekiwanych przez odbiorców potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez Cap Gemini Ernst&Young. Wśród 10 najistotniejszych determinant tej zdolności, która jednocześnie decyduje o rynkowej wartości danej organizacji, większość ma bezpośredni związek z zasobami intelektualnymi, gdyż związane są z rzeczywistym zaangażowaniem pracowników i dzieleniem się przez nich ich twórczym potencjałem.

Do podstawowych czynników decydujących o wartości przedsiębiorstwa zidentyfikowanych podczas badań należą[4]:

1) realizacja strategii,
2) wiarygodność zarządzających,
3) jakość strategii,
4) innowacyjność,
5) zdolność przyciągania utalentowanych ludzi,
6) udział w rynku,
7) doświadczenie zarządzających,
8) jakość wynagrodzeń (nie wartość lub ilość),
9) jakość głównych procesów,
10) przywództwo w badaniach.

[4] A. Hendler, *Drzewo wartości*, „Businessman Magazine" 2002, nr 7, s. 99.

Y. Allaire i M. F. Firsirotu wyróżniają trzy grupy sił napędowych kreowania wartości przez przedsiębiorstwo[5]: strategiczne, korporacyjne i finansowe. Szczególne znaczenie mają siły strategiczne, wśród których można wskazać rozwijanie i wykorzystywanie w pełni zasobów niematerialnych (a więc przede wszystkim ludzkich) oraz ich odnawianie. Tym bardziej że spełniają one podwójną rolę: źródła uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej oraz źródła całkowitej wartości przedsiębiorstwa. Dzięki nim rośnie bowiem bezpośrednio wartość zasobów intelektualnych, a pośrednio także materialnych (w tym finansowych), gdyż zadowolenie pracowników znajduje odzwierciedlenie w zadowoleniu nabywców zewnętrznych, a to z kolei prowadzi do wzrostu wartości sprzedaży, a tym samym wzrostu wartości dodanej wyrażonej w pieniądzu, decydując ostatecznie o wzroście wartości przedsiębiorstwa.

Do podstawowych barier w kreowaniu przez współczesne przedsiębiorstwo wartości należą, zdaniem autorki, następujące ograniczenia:

1) instrumentalne podejście do zasobów niematerialnych, zwłaszcza do pracowników,
2) niewłaściwie pojęty egoizm,
3) priorytetowe traktowanie działań imitujących i substytucyjnych,
4) brak dyscypliny czasowej,
5) niski poziom otwartości na inne niż dotychczasowe rozwiązania,
6) samozadowolenie,
7) inercja,
8) niewłaściwa dystrybucja wartości, zwłaszcza wśród pracowników,
9) hierarchizacja i patriarchalizm.

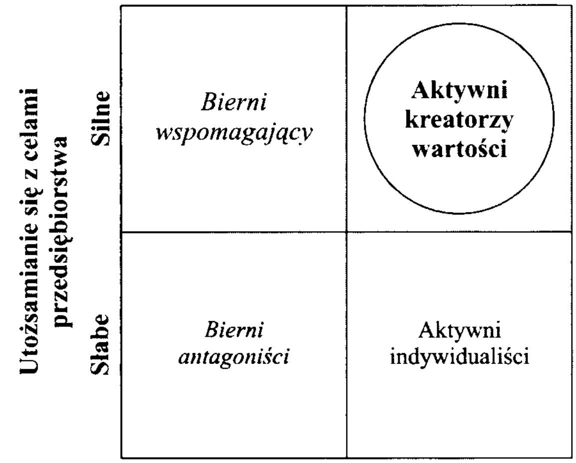
W przypadku umiejętnego przezwyciężenia wymienionych barier można wzbudzić silne zaangażowanie pracowników, którzy zaczynają pozycjonować samych siebie jako kreatorów wartości, podczas gdy w firmach niestosujących zasad marketingu personalnego niski poziom zaangażowania i utożsamiania się z celami organizacji może nie tylko doprowadzić do braku wzrostu wartości przedsiębiorstwa, ale wręcz do jej spadku, zarówno w wymiarze niematerialnym (odchodzenie pracowników, co jest równoznaczne z utratą zasobów intelektualnych), jak i materialnym (spadek sprzedaży z powodu niższej jakości produktów, opóźnione wejście na rynek itp.).

Na rysunku 1 przedstawiona została macierz pozwalająca, zdaniem autorki, na zidentyfikowanie wśród pracowników tych osób, które spełniają rolę aktyw-

[5] E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie wiedzą a kreowanie wartości*, „Przegląd Organizacji" 2003, nr 7–8, s. 11.

nych kreatorów wartości. Wymaga to wcześniejszego określenia stopnia utożsamiania się poszczególnych pracowników z celami organizacji oraz ich zaangażowania w ich realizację. Znając te informacje, można ustalić strukturę pracowników, co pozwala na zidentyfikowanie jednostek lub grup pracowniczych, wobec których należy zintensyfikować działania motywująco-rozwojowe w celu pogłębienia i utrwalenia więzi emocjonalnych z przedsiębiorstwem.[6]

Zidentyfikowane grupy pracowników należy odpowiednio rozmieścić w macierzy, uwzględniając przyjęte kryteria oceny, oznaczając je za pomocą kół, których promienie są proporcjonalne do liczebności poszczególnych grup w stosunku do całkowitej liczby pracowników zatrudnionych w danej firmie.



Rys. 1. Macierz zaangażowania pracowników
Employees commitment matrix

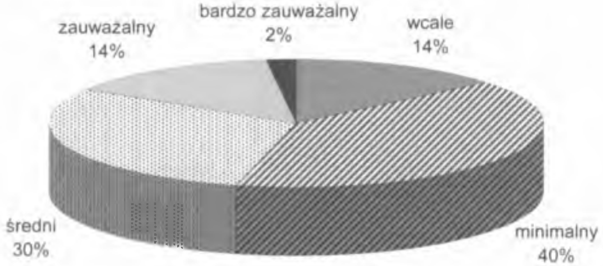
Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Dicker, *Integrated measurement – what is it and how can it help your company?*, www.watsonwyatt.com/europe/, 2003.

Zdaniem autorki alternatywnym instrumentem służącym do identyfikowania wkładu pracowników w kreowanie wartości jest uwzględnienie kryterium stop-

[6] Przy omawianiu zagadnienia związanego z wykorzystaniem zaproponowanego przez autorkę instrumentu diagnostycznego, nie została uwzględniona sytuacja, kiedy w przedsiębiorstwie nie podejmuje się żadnych działań z zakresu marketingu personalnego, ponieważ wówczas zarówno stopień utożsamiania się z celami przedsiębiorstwa, jak i zaangażowania w ich realizację najczęściej kształtuje się na bardzo niskim poziomie, co potwierdziły wyniki badań pierwotnych, które zostały szczegółowo omówione w pracy A. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Rozprawy Naukowe Akademii Rolniczej w Lublinie, z. 292, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2005.

nia satysfakcji poszczególnych pracowników z pracy w danej firmie przy niezmienionym kryterium utożsamiania się z celami całej organizacji. Posługiwanie się takim narzędziem umożliwia bowiem pokazanie zależności pomiędzy osiąganiem satysfakcji przez członków organizacji a satysfakcją nabywców wytwarzanych przez nich produktów.

Jesienią 2002 roku Mercer i CFO Research Services przeprowadziły badania na grupie kierowników ds. finansów, mające na celu poznanie ich opinii związanych z wydatkami na system społeczny przedsiębiorstwa. Na podstawie wyników wspomnianych badań można stwierdzić, że firmy nadal bardzo mało wiedzą na temat korzyści, jakie można osiągnąć dzięki inwestycjom w kapitał ludzki, które traktowane są raczej w kategoriach kosztów. Chociaż 36% zysków badane przedsiębiorstwa wydatkowały na pracowników, jedynie 16%[7] z nich zdawało sobie w zauważalnym lub bardzo dużym stopniu sprawę z faktu, że wydatki takie zwracają się wielokrotnie (rysunek 2).



Rys. 2. Wskazywany przez przedsiębiorstwa stopień zwrotu nakładów na pracowników
Pointed by enterprises degree of return of expenses on employees

Źródło: R. Guzzo, J. Matthewman, *UK Human Capital Management – CFO's perspective*, www.mercerhr.com/ferefencecontent.

Pomimo przedstawionych wyników badań respondenci uważali, że pracownicy są centralnym czynnikiem kreującym zdolność przedsiębiorstwa do osiągania zysków. Ich zdaniem szczególnie silny wpływ mają oni na osiąganie satysfakcji przez nabywców zewnętrznych, natomiast najmniejszą rolę członków organizacji dostrzegano w przyczynianiu się do wzrostu przedsiębiorstwa (tabela 1), chociaż wydaje się oczywiste, że żadna organizacja nie może wzrastać i rozwijać się bez posiadania zadowolonych odbiorców. Dlatego, zdaniem autorki, omawiane wyniki badań potwierdzają, iż znaczenie kapitału ludzkiego w kreowaniu wartości nie jest nadal do końca doceniane i rozumiane.

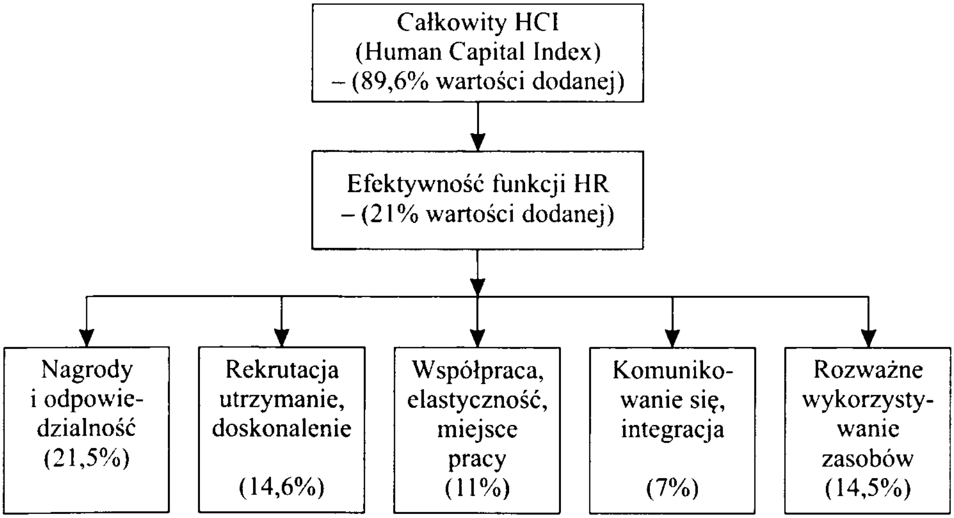
[7] Wyniki badań pierwotnych wskazują, że w grupie małych i średnich firm polskich odsetek ten był znacznie niższy. Patrz A. Baruk, *op. cit.*

Natomiast wyniki badań przeprowadzonych przez Watson Wyatt wskazują, że 36 kluczowych zmiennych charakteryzujących kapitał ludzki odpowiada za wzrost wartości przedsiębiorstwa prawie w 90%. Wspomniane zmienne zostały pogrupowane w sześciu zbiorach, których wpływ na całkowitą wartość dodaną kreowaną przez przedsiębiorstwo został przedstawiony na rysunku 3.

Tab. 1. Czynniki, na które pracownicy mają silny wpływ
Factors strongly determined by employees

Wskazywany czynnik	**Wskazania potwierdzające duży wpływ na dany czynnik pracowników (w %)**
Wzrost	64
Szybkość działania na rynku	66
Zysk na jednego pracownika	68
Sukces w integrowaniu nabytków (pozyskanych wartości)	71
Innowacje/rozwój produktu	72
Zyskowność całkowita	82
Satysfakcja nabywców	92

Źródło: R. Guzzo, J. Matthewman, *UK Human Capital Management – CFO's perspective*, www.mercerhr.com/ferefencecontent.



Rys. 3. Udział zmiennych charakteryzujących kapitał ludzki w kreowaniu wartości dodanej
Share of variables characterizing human capital in creating added value

Źródło: *Human Capital Index – European Survey Report 2002. Where is value found?*, www.watsonwyatt.com/research.

Wyniki badań prowadzonych cyklicznie od 1978 roku co cztery lata wskazują, że wartość zasobów ludzkich systematycznie wzrasta zarówno w ujęciu całkowitym, jak i w poszczególnych grupach pracowniczych wyodrębnionych ze względu na szczebel w hierarchii zarządczej ponad dwukrotnie co cztery lata. Stosunek wartości dodanej do wartości zasobów ludzkich od 1984 roku systematycznie malał, wynosząc odpowiednio w 1984 – 0,53, w 1988 – 0,42, w 1992 – 0,40, a w 1996 roku – 0,38, co przy rosnącej wartości zasobów osobowych świadczy o systematycznym wzroście wartości dodanej kreowanej przez pracowników. Biorąc pod uwagę wiek pracowników, należy stwierdzić, iż największą wartość wnosiły łącznie do przedsiębiorstwa osoby mające 35–45 lat (tabela 2).

Tab. 2. Wartość zasobów ludzkich w różnych grupach wiekowych
Human resources value in different age groups

Grupa wiekowa	**Wartość (w %)**
Do 25	3,8
25–35	17,6
35–45	33,7
45–50	21,2
Ponad 50	23,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. S. Batra, *Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices*, „Managerial Auditing Journal" 1996, vol. 11, nr 8, s. 28.

ZDOLNOŚĆ INNOWACYJNA I JEJ ROLA W KREOWANIU WARTOŚCI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO

Innovation capability and its role in creating value by an enterprise

Jednym z podstawowych wyznaczników orientacji współczesnego przedsiębiorstwa jest jego zdolność innowacyjna, która bezpośrednio wpływa na możliwości oferowania nabywcom zewnętrznym wartości zaspokajających ich oczekiwania, a o jej poziomie decyduje z kolei stworzenie odpowiednich warunków rozwoju pracownikom, co jest równoznaczne ze spełnieniem ich potrzeb jako adresatów marketingu personalnego.

Wyniki badań przeprowadzonych przez EOS Gallup Europe we wrześniu 2002 roku w krajach Unii Europejskiej wskazują, że najważniejszym czynnikiem decydującym o zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa są kwalifikacje personelu (49% wskazań). Mniejsze znaczenie mają inne czynniki, które zostały wymienione w tabeli 3.

Wysoki poziom profesjonalizmu kadry wskazywany był na pierwszym miejscu także w przedsiębiorstwach austriackich (61%), niemieckich (60%), fińskich (58%), francuskich (56%), luksemburskich (56%), duńskich (53%), szwedzkich

(52%), włoskich (46%), portugalskich (44%), hiszpańskich (43%) oraz greckich (35%).[8] Widać zatem, że w zdecydowanej większości krajów byłej „piętnastki" w firmach dostrzegano ścisłe relacje pomiędzy potencjałem pracowników a innowacyjnością przedsiębiorstw, chociaż zauważalne było prawie dwukrotnie częstsze wskazywanie na znaczenie pracowników w krajach wysokorozwiniętych w porównaniu z państwami o słabszej pozycji gospodarczej i politycznej.

Tab. 3. Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa
Determinants of innovation capability of an enterprise

Czynniki decydujące o sile innowacyjnej firmy	Wskazania (w %)
Kwalifikacje personelu	49
Dobra współpraca z dostawcami, klientami i stowarzyszeniami handlowymi	39
Elastyczność i adaptacyjność procesu wytwórczego do potrzeb rynku	38
Metody produkcji pozwalające najlepiej wykorzystać surowce i inne zasoby	17
Przywództwo w poznawaniu i wykorzystywaniu nowych trendów rynkowych	14
Zaawansowana technologia i kompetencje badawczo-rozwojowe (R&D)	13

Źródło: *Innobarometer 2002*, European Communities 2003, s. 32–33.

W ramach omawianych badań zbliżone wyniki uzyskano, uwzględniając kryterium wielkości badanych przedsiębiorstw.[9] Niezależnie od liczby zatrudnionych w danej firmie pracowników, wskazywano na kluczową rolę kwalifikacji pracowników, aczkolwiek w przypadku średnich przedsiębiorstw prawie takie samo znaczenie przypisywano elastyczności w stosunku do potrzeb rynku, natomiast w dwóch pozostałych grupach firm częstotliwość podkreślania roli kwalifikacji była zdecydowanie największa.

Analizując wyniki przedstawianych badań pod kątem czasu funkcjonowania wybranych przedsiębiorstw na rynku, w każdej z wyodrębnionych grup firm[10] na pierwszym miejscu również wskazywano profesjonalizm pracowników, chociaż w przypadku najstarszych organizacji niewiele mniejsze znaczenie przypisywano współpracy z dostawcami i klientami oraz elastyczności pozwalającej na szybkie reagowanie na potrzeby rynku.

[8] *Innobarometer 2002*, European Communities 2003, s. 32–33.

[9] Uwzględniając kryterium wielkości, badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na trzy grupy: duże – zatrudniające ponad 250 osób, średnie – 50–249 osób oraz małe – 20–49 osób.

[10] Uwzględniając kryterium wieku, badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na trzy grupy: istniejące na rynku dłużej niż 30 lat, funkcjonujące 11–30 lat oraz działające na rynku nie dłużej niż 10 lat.

MOŻLIWOŚCI KREOWANIA WARTOŚCI PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ
Chances of creating value by an enterprise in crisis situation

Współczesne przedsiębiorstwo może kreować wartości ważne dla odbiorców działań z zakresu marketingu personalnego także w sytuacji kryzysowej. Badania przeprowadzone przez „Businessman Magazine" wśród menedżerów najwyższego szczebla w Polsce wskazują, że recesja stanowi idealne warunki dla osób ambitnych, na których najbardziej motywacyjnie działa możliwość uczestniczenia w nowym projekcie oraz wyzwania związane z dążeniem do wyprowadzenia przedsiębiorstwa z kryzysu. Natomiast zaledwie 3% respondentów podkreślało znaczenie wartości materialnych. Stanowi to potwierdzenie różnorodności oczekiwań członków organizacji oraz wielości sposobów ich zaspokajania, szczególnie w wymiarze niematerialnym (tabela 4).

Ponadto, w trakcie wspomnianych badań 22% menedżerów stwierdziło, że dzięki trudnej sytuacji gospodarczej docenili wartość kapitału ludzkiego i jego wkład w kreowanie wartości firmy. Wcześniej bowiem priorytetowe znaczenie miały dla nich wyniki, a nie osoby.

Tab. 4. Czynniki motywujące polskiego menedżera do pracy w warunkach kryzysu
Factors motivating Polish manager to work in crisis conditions

Czynnik motywujący	**Wskazania (w %)**
Udział w nowym projekcie	34
Wyprowadzenie firmy z kryzysu	25
Budowanie czegoś od początku	15
Nowy biznes	14
Restrukturyzacja i rozwój firmy	13
Trudne wyzwania, rozwiązywanie problemów	13
Utrzymywanie pozycji, wyników firmy	8
Udział w projektach o dużej swobodzie działania	6
Rywalizacja z konkurencją	5
Działania przynoszące uznanie i satysfakcję środowiska (pracowników)	5
Opłacalne wyzwania	3
Inne	5

Źródło: A. Hendler, *Uskrzydleni przez kryzys*, „Businessman Magazine" 2002, nr 10, s. 122.

KORZYŚCI ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ ORIENTACJI MARKETINGOWEJ
Advantages resulted from marketing orientation

Podsumowując dotychczasowe rozważania, warto przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez WorkUSA. Potwierdzają one, że przedsiębiorstwa działające zgodnie z założeniami orientacji marketingowej są postrzegane przez pracowników jako atrakcyjni pracodawcy. Realizując oczekiwane przez pracowników działania personalne, obserwuje się zdecydowanie wyższy poziom zaufania, sprawniejsze komunikowanie się, większe zaangażowanie oraz podejmowanie skutecznych zmian zarządczych (tabela 5). Należy jednak podkreślić, że tylko 48% pracowników uważało działania personalne za efektywne i życzliwe dla pracowników, 33% – za neutralne, a 19% – za nieefektywne i nieżyczliwe.

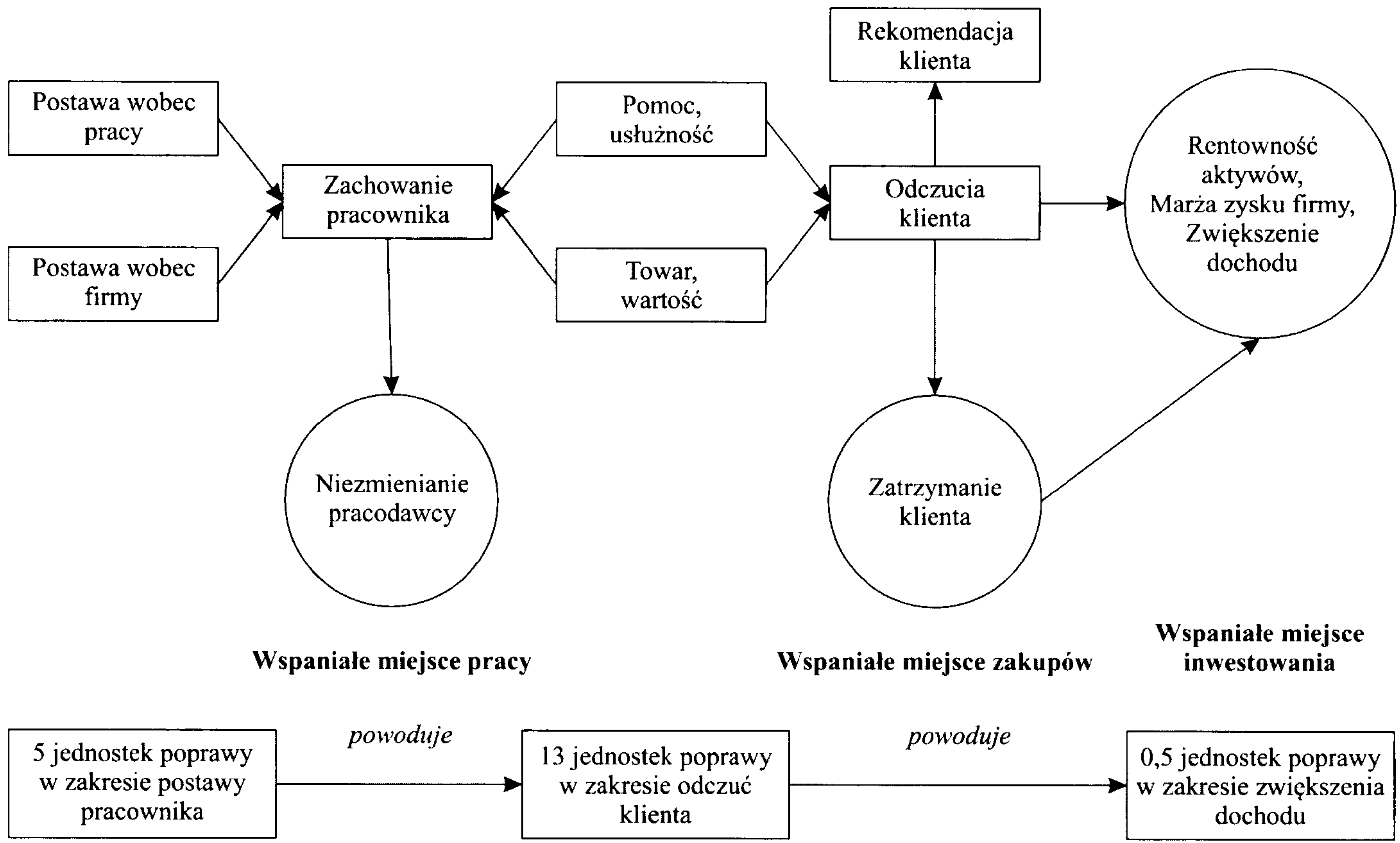
Tab. 5. Ocena przedsiębiorstw realizujących efektywnie i nieefektywnie działania personalne
Estimation of the enterprises realizing effectively and not effectively personnel activities

Oceniana cecha	**Przedsiębiorstwa efektywnie realizujące działania personalne (wskazania w %)**	**Przedsiębiorstwa nieefektywnie realizujące działania personalne (wskazania w %)**
Wzajemne zaufanie	62	8
Komunikowanie się	53	4
Zaangażowanie	77	23
Skuteczność zmian zarządczych	66	12

Źródło: *WorkUSA®2002 – Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions*, www.watsonwyatt.com/research/.

Dostarczanie pracownikom wartości zaspokajających ich potrzeby materialne i niematerialne wpływa zatem nie tylko na odczuwanie przez nich zadowolenia, ale także na zadowolenie klientów zewnętrznych oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa i jego atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów. Zależności te są podstawą stworzenia łańcucha pracownik–klient–zysk, którego schemat został przedstawiony na rysunku 4.

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że dysfunkcje związane z funkcjonowaniem współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza z realizacją działań personalnych, występują praktycznie we wszystkich krajach. Nie są typowe wyłącznie dla Polski, co oczywiście nie zmienia faktu, iż jak najszybciej należy w polskich przedsiębiorstwach poddać implementacji założenia nowoczesnej orientacji marketingowej, czego podstawą powinna być zmiana percepcji marketingu z ujęcia klasycznego na zintegrowane podejście łączące w sobie najważniejsze elementy niematerialne decydujące o zdolności współczesnej organizacji do kreowania wartości satysfakcjonujących nabywców wewnętrznych i zewnętrznych.



Rys. 4. Zależności pomiędzy postawami pracowników, zadowoleniem klientów oraz atrakcyjnością firmy
Relations between emloyees' attitudes, clients' satisfaction and investment attractiveness of a firm

Źródło: W. F. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 171.

SUMMARY

In the article problems related to marketing orientation of an enterprise were presented. Activities which are implemented by enterprises representing mentioned orientation were described too. In the next part of this work the main features of this kind of the enterprises were listed which include not material factors related to employees as addressees of personnel marketing. The most important barriers decreasing capability of an enterprise to creating value were also shown. At the end of the article the main advantages which may gain contemporary organization thanks creating values expected by inner and outer customers were pointed out.